

## La syndicalisation des salariés du communautaire

Renaud Paquet, Jean-Pierre Deslauriers et Marc Sarrazin

Volume 54, numéro 2, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051237ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051237ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Paquet, R., Deslauriers, J.-P. & Sarrazin, M. (1999). La syndicalisation des salariés du communautaire. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(2), 337–364. <https://doi.org/10.7202/051237ar>

### Résumé de l'article

Au cours de la dernière décennie, plusieurs auteurs se sont interrogés sur les facteurs qui ont fait chuter le taux de syndicalisation dans certains pays et qui sont à la source de sa stagnation dans d'autres. Parmi les facteurs de nature structurelle, le déplacement des emplois de la grande entreprise vers la petite entreprise, de l'entreprise publique vers l'entreprise privée, du secteur manufacturier vers le secteur des services constituent ceux qui reviennent le plus souvent. Dans la foulée de la restructuration des services, on peut constater au Québec comme dans d'autres pays occidentaux, un mouvement en faveur de nouvelles formes d'organisation sociale visant la production de biens et services. Ces organisations prennent la forme de petites entreprises communautaires du secteur des services privés, ajoutant ainsi à la masse de salariés, pour la plupart non syndiqués, de ce secteur. Cet article vise à évaluer le potentiel de syndicalisation des salariés du communautaire. Cette évaluation qualitative est faite à partir de données recueillies lors d'entrevues dans six entreprises types du secteur communautaire dans l'Outaouais, de commentaires rassemblés lors de réunions de groupes focus d'informateurs-clé et de rencontres avec des représentants syndicaux. Les données sont analysées à l'aide d'un modèle explicatif de la propension à se syndiquer. Suivent quelques considérations stratégiques pour les organisations syndicales intéressées par la syndicalisation de ces groupes de salariés.

# *La syndicalisation des salariés du communautaire*

RENAUD PAQUET

JEAN-PIERRE DESLAURIERS

MARC SARRAZIN

*Au cours de la dernière décennie, plusieurs auteurs se sont interrogés sur les facteurs qui ont fait chuter le taux de syndicalisation dans certains pays et qui sont à la source de sa stagnation dans d'autres. Parmi les facteurs de nature structurelle, le déplacement des emplois de la grande entreprise vers la petite entreprise, de l'entreprise publique vers l'entreprise privée, du secteur manufacturier vers le secteur des services constituent ceux qui reviennent le plus souvent. Dans la foulée de la restructuration des services, on peut constater au Québec comme dans d'autres pays occidentaux, un mouvement en faveur de nouvelles formes d'organisation sociale visant la production de biens et services. Ces organisations prennent la forme de petites entreprises communautaires du secteur des services privés, ajoutant ainsi à la masse de salariés, pour la plupart non syndiqués, de ce secteur. Cet article vise à évaluer le potentiel de syndicalisation des salariés du communautaire. Cette évaluation qualitative est faite à partir de données recueillies lors d'entrevues dans six entreprises types du secteur communautaire dans l'Outaouais, de commentaires rassemblés lors de réunions de groupes focus d'informateurs-clé et de rencontres avec des représentants syndicaux. Les données sont analysées à l'aide d'un modèle explicatif de la propension à se syndiquer. Suivent quelques considérations stratégiques pour les organisations syndicales intéressées par la syndicalisation de ces groupes de salariés.*

Cette recherche est animée par une double préoccupation sociale : d'une part, celle de la justice et de l'équité pour les salariés du communautaire et, d'autre part, celle de la vitalité du mouvement syndical. Ces salariés,

---

- PAQUET, R., J.-P. DESLAURIERS et M. SARRAZIN, Université du Québec à Hull, Hull.

comme ceux du reste des services privés et des petites entreprises, sont rarement syndiqués. Comme eux, seulement en petit nombre, ils sont protégés par une convention collective, occupent pour plusieurs des emplois précaires, comptent en leur rang une forte proportion de femmes ainsi que de jeunes et reçoivent une rémunération en deçà de la moyenne nationale.

Au Canada, au cours de la période de 1967 à 1982, la part de l'emploi dans les petites entreprises est passée de 24 % à 37 % de l'emploi total (Cousineau et Najem 1990). Cette croissance s'est maintenue dans les années qui suivirent la récession de la dernière décennie (Wannell 1991). En 1996, on évaluait à plus de 40 % le nombre d'emplois dans des entreprises comptant moins de 20 salariés (Picott 1997). Les salariés de ces entreprises gagnent en moyenne 40 % de moins que ceux des grandes entreprises, ont 2,6 fois moins d'ancienneté, comptent 40 % plus de temps partiels et ont 60 % plus de chances d'être mis à pied ou de quitter volontairement leur emploi (Morissette 1991).

Même s'ils sont assujettis à des conditions de travail peu enviables selon les normes canadiennes et québécoises, la densité syndicale des salariés des services privés est nettement inférieure à celle des autres catégories d'entreprises. En effet, alors que la moyenne au Canada est de 40 % (DRHC 1997), celle des salariés des services privés est de moins de 11 % (Bergeron 1994). La situation est pour le moins inquiétante pour les syndicats qui réussissent difficilement à rallier ces groupes toujours croissants de salariés.

Les entreprises communautaires ne semblent pas faire exception aux grandes règles extrinsèques des rapports de travail dans le secteur des services privés que ce soit pour les salaires en bas des moyennes nationales, l'absence de protection d'emploi et la précarité ou la faible densité syndicale. Depuis le début des années 1980, ces entreprises se multiplient, que ce soit du côté des entreprises d'employabilité, des entreprises d'insertion ou des entreprises de services de santé ou de services sociaux. Même si ces entreprises sont à vocation sociale et au fonctionnement démocratique, orientées vers une finalité de service aux membres et non pas de profit, il n'en demeure pas moins qu'il s'y produit des rapports patronat-salariat au sens sociologique et juridique du terme, créant ainsi la condition de salarié, point d'origine de la syndicalisation.

Une extrapolation des données compilées dans l'Outaouais québécois nous laisse croire qu'il y aurait approximativement 60 000 emplois rémunérés dans le mouvement communautaire et associatif au Québec<sup>1</sup>. Ce dernier

---

1. Les données compilées par le Comité régional de l'économie sociale en Outaouais nous révèlent que le secteur communautaire et associatif emploie 1 206 personnes dans l'Outaouais (BLUM 1996). Une simple extrapolation arithmétique basée sur le fait que l'Outaouais québécois compte environ 5 % de la population du Québec nous amène à avancer le chiffre approximatif de 60 000 emplois pour l'ensemble du Québec.

regroupe des entreprises ou organismes impliqués dans la défense des droits sociaux et l'éducation populaire, la santé et les services sociaux, les services de garde, le logement et les loisirs (D'Amours 1996).

Le « virage ambulatoire » des services de santé et des services sociaux, la crise des finances publiques et les récentes initiatives de concertation sociale du gouvernement du Québec sont autant d'éléments contextuels soulignant l'importance et stimulant la croissance des entreprises communautaires sous le grand chapiteau de l'économie sociale. Le secteur communautaire a d'abord cru de la foulée des changements sociaux des années 1960 et 1970. La première génération de ces organismes était composée de regroupements de citoyens ayant comme objet la revendication de services et d'équipements communautaires auprès du gouvernement (Favreau 1996). Viendront plus tard une seconde génération axée sur l'offre de services alternatifs et une troisième visant l'insertion sociale et économique, le développement local ainsi que le développement économique communautaire (Favreau 1996).

Compte tenu de l'absence d'études antérieures à l'égard de la problématique de la syndicalisation des salariés du secteur communautaire, nous avons choisi, pour cette étude portant sur leur potentiel de syndicalisation, d'utiliser comme base théorique les éléments d'analyse élaborés pour expliquer la propension à se syndiquer dans les autres secteurs d'activité économique. De ces éléments, nous tirerons notre propre cadre conceptuel qui nous servira à analyser les données qualitatives recueillies dans des entreprises communautaires, auprès de salariés syndiqués et non syndiqués de ce secteur ainsi qu'auprès de représentants syndicaux.

### *LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA PROPENSION À SE SYNDIQUER*

Depuis les premières recherches sur le processus menant à la syndicalisation (Chamberlain 1935 : Whyte 1944), un nombre imposant d'articles ont été publiés sur le sujet (Barling, Fullagar et Kelloway 1992). Quoique travaillant à partir de paradigmes et de méthodes qui diffèrent, les auteurs de ces ouvrages ont pour la plupart tenté d'expliquer ce qui amène les gens à se syndiquer. À cet égard, la littérature nord-américaine d'après-guerre est la plus utile, car l'analyse y est faite à partir du cadre institutionnel inspiré du *Wagner Act* américain qui prévoit le monopole de représentation dans l'entreprise, l'accréditation et l'obligation de négocier. Cette littérature est à la fois riche et stérile pour l'organisation syndicale : stérile en ce sens qu'elle comprend une série de variables ou de modèles explicatifs de nature statique et de niveau macro (Hirsch et Addison 1986) qui ne permettent pas le développement d'une stratégie syndicale : riche parce que plus

récemment les chercheurs basent leurs explications sur des modèles de niveau micro (Wheeler et McClendon 1991) ayant comme point de départ les besoins, les attitudes et les comportements des individus. À titre d'exemple, il peut être intéressant d'apprendre, suite à une analyse macro, que les salariés du secteur des services privés, ceux des petites entreprises où les jeunes se syndiquent en moins grand nombre mais il est plus utile de comprendre, en étudiant le processus qui mène à la syndicalisation, pourquoi il en est ainsi (Gallagher et Strauss 1991).

Les modèles explicatifs peuvent être regroupés en trois catégories. Sous la première, d'inspiration économique, le motif premier de syndicalisation sera d'ordre utilitaire. La propension du salarié à se syndiquer sera hautement corrélée à l'utilité ou à l'avantage qu'il estime qu'une telle décision lui procurera (Farber et Saks 1980). La deuxième approche trouve source dans les sciences politiques et la sociologie. Le motif de syndicalisation est avant tout relié aux convictions ou croyances politiques et idéologiques (Smith 1987). L'appui à la cause syndicale et la conscience de classe deviennent les facteurs qui amènent les salariés à se syndiquer. Enfin, la dernière approche prend source dans la psychologie sociale et plus particulièrement dans les travaux de Festinger (1957) sur la dissonance cognitive. Selon cette approche, l'insatisfaction (au travail) est l'élément déclencheur du processus de syndicalisation. L'insatisfaction peut prendre différentes formes en ce sens qu'elle peut être généralisée, spécifique ou temporelle suite à une situation de crise ou de menace (Wheeler 1985). La personne insatisfaite évaluera alors la valeur instrumentale de la syndicalisation. Si cette évaluation s'avère bénéfique, elle cherchera à joindre un syndicat (Wheeler et McClendon 1991).

Cette dernière approche théorique nous semble la plus pertinente pour le développement d'un cadre d'analyse du potentiel de syndicalisation dans le secteur communautaire. Ce cadre se voulant parcimonieux, il ne prétend pas prévoir toutes les situations mais plutôt fournir une explication cohérente et simple à la logique qui mène à la syndicalisation.

Comme Wheeler (1985), nous plaçons l'insatisfaction comme point de départ au processus qui mènera à la syndicalisation. Cette insatisfaction pourra faire suite à des conditions de travail jugées inappropriées, à un style de gestion particulier ou à des incidents spécifiques provoquant des frustrations. La satisfaction au travail provient de l'évaluation subjective que fait le salarié relativement aux incitations fournies par son emploi pour combler ses besoins (Larouche, Delorme et Lévesque 1975). C'est donc directement de cette évaluation que l'insatisfaction (ou la satisfaction) proviendra et non pas des conditions propres du travail qui ne constituent qu'un des deux intrants de la satisfaction.

Il s'agit là d'une nuance importante dans l'évaluation de la propension à se syndiquer. À titre d'exemple, il faut éviter de conclure qu'une telle propension existe du seul fait que les gens sont mal payés. S'ils n'estiment pas qu'ils sont mal payés ou s'ils jugent que leur employeur ne peut rien y faire, cette situation n'agira sans doute pas comme un catalyseur à la syndicalisation. L'évaluation subjective de l'insatisfaction au travail nous semble donc un meilleur point de départ à l'étude du processus de syndicalisation que ne le serait une comparaison objective des conditions de travail d'un groupe de salariés par rapport à celles d'un autre groupe. Cette dernière remarque s'applique d'autant plus dans le secteur ici étudié où les emplois bien rémunérés se font rares dans une économie déprimée qui offre peu de débouchés aux diplômés en sciences sociales.

L'intensité du conflit caractérisant la relation d'emploi sera analysée de pair avec l'insatisfaction au travail, ces concepts étant intimement reliés. Ce conflit découle de l'aliénation (au sens américain) possible par rapport aux finalités de l'entreprise, à sa gestion financière et administrative ainsi qu'aux règles qui encadrent le statut de subordonné du salarié (Godard 1993).

Sous le coup de l'insatisfaction, de la frustration et de l'agression, le salarié cherchera à améliorer sa condition. Plusieurs options s'offrent alors. Il pourra décider de ne rien faire et de tolérer la situation, de quitter l'entreprise ou de faire valoir son point de vue tel que le prévoit l'analyse économique *voice-exit* (Hirschman 1970). S'il décide d'agir, le salarié pourrait le faire individuellement en exposant son problème à la direction, espérant ainsi le résoudre ou encore percevoir le syndicat comme un instrument pouvant l'aider à s'exprimer<sup>2</sup>. Nous rejoignons ici la notion d'utilité des économistes ou de valeur instrumentale de Wheeler et McClendon (1991) en spécifiant qu'il faut donner à cette dernière une interprétation large pour qu'elle prenne tout son sens. En effet, l'évaluation instrumentale du salarié repose en grande partie sur des éléments subjectifs qui dépassent largement le simple cadre de l'utilité objective. En ce sens, pour bien l'apprécier, il faudra s'intéresser à l'attitude syndicale du salarié, c'est-à-dire à ses croyances ou valeurs par rapport au mouvement lui-même (dimension affective) ainsi qu'à sa propre perception de ce que peut lui apporter ou lui faire perdre (dimension instrumentale) le fait de se syndiquer (Paquet 1995).

Une fois en présence de situations d'insatisfaction et d'attitudes syndicales favorables, intervient le troisième construit du modèle, celui de la possibilité de se syndiquer. En fait, la question est ici de savoir si les

---

2. L'observation *ad hoc* du processus de syndicalisation nous porte à croire que c'est dans cet ordre que se produit le phénomène de *voice*. Les salariés utiliseraient d'abord les recours internes pour améliorer leur sort. En cas d'échec ou de perception initiale d'échec, ils exploreraient alors l'utilité du syndicat dans la solution de leurs problèmes.

salariés ont l'occasion réelle de se syndiquer. En termes économiques, les deux premiers construits constituent la demande de syndicalisation alors que celui-ci en représente l'offre. Même si les salariés étaient prêts à se syndiquer, il faut qu'un syndicat soit disposé à les accueillir et à leur offrir les services d'usage pour qu'ils se syndiquent. Or, certaines organisations syndicales ont des politiques restrictives quant à la syndicalisation des employés des petites entreprises. Ainsi, à titre d'exemple, certains syndicats refusent de syndiquer les entreprises de moins de 15 ou de 10 employés selon les cas. De plus, il existe sans doute une rétroaction entre l'offre et la demande en ce sens que la forme de l'offre syndicale influencerait l'attitude syndicale que ce soit dans sa dimension affective ou instrumentale (Paquet 1995). En effet, il se pourrait que l'idéologie ou les valeurs d'un syndicat ou le type de services qu'il offre ne répondent pas aux valeurs et aux besoins des salariés. Également, il est possible que le résultat attendu du fait de se syndiquer, c'est-à-dire l'obtention d'une convention collective qui comprend toute une série de règles formelles de travail, ne convienne pas à certains milieux de travail dont les membres privilégient plutôt les décisions consensuelles.

La figure 1 reprend sous forme graphique les éléments qui forment ensemble notre cadre d'analyse qui mène à la syndicalisation. Ce sont ces éléments dont nous nous servirons pour estimer le potentiel de syndicalisation dans le secteur des entreprises communautaires. Sur une base opérationnelle, ces éléments donnent lieu aux questions comprises au tableau 1.

FIGURE 1  
Cadre analytique du potentiel de syndicalisation

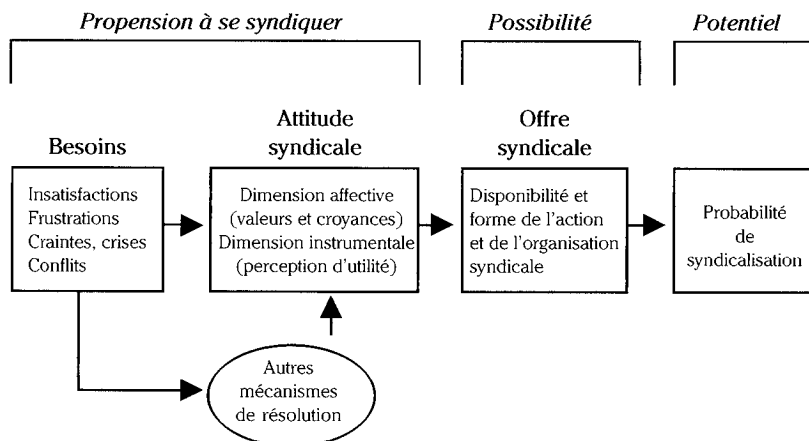


TABLEAU 1  
Questions relatives à la probabilité de syndicalisation

<i>Dimension du cadre d'analyse</i>	<i>Questions</i>
<i>Besoins</i>	<p>Les salariés sont-ils satisfaits de leur travail, de sa nature, de ses conditions d'exercice, de ses rétributions et de leurs rapports avec la direction ?</p> <p>Se sentent-ils menacés ou vulnérables ?</p> <p>Vivent-ils des conflits ou des tensions au travail ?</p> <p>Sont-ils d'avis qu'ils sont en présence d'une gestion équitable ?</p>
<i>Autres mécanismes de résolution</i>	<p>Les salariés perçoivent-ils que la direction leur offre la possibilité réelle de régler ces conflits ou tensions ou les problèmes qui surgissent ?</p>
<i>Attitude syndicale</i>	<p>Quelles sont les convictions syndicales des salariés ?</p> <p>Quelle est leur perception de la valeur instrumentale du syndicalisme ?</p>
<i>Offre syndicale</i>	<p>Quelle est la situation de l'offre syndicale en termes de présence et de forme ?</p>

Le cadre analytique de la figure 1 a comme point de départ celui proposé par Wheeler (1985). Il s'en distingue cependant à plusieurs égards. Ainsi, la notion de besoins ou frustrations est élargie pour inclure des situations de crises ponctuelles et prendre en considération les différents niveaux d'analyse du conflit qui caractérise la relation d'emploi. Il élargit également le concept d'attitude syndicale en ajoutant à sa dimension instrumentale une composante affective. Enfin, et là réside sa contribution principale, il introduit dans l'analyse la question de l'offre syndicale dont Wheeler (1985) ne tient compte qu'indirectement. Nous prétendons qu'on ne peut bien saisir la probabilité de syndicalisation d'un groupe de salariés si on ne s'attarde pas à examiner ce qui lui est offert. Dans certains cas, il est même possible que l'offre soit inexistante. Dans d'autres, il est probable que sous sa forme traditionnelle, elle ne réponde pas aux besoins spécifiques de certains groupes de salariés.

### MÉTHODOLOGIE

Compte tenu qu'il s'agit d'une première recherche de type exploratoire sur le potentiel de syndicalisation des employés du secteur communautaire,



nous avons opté pour une démarche de recherche qualitative. L'étude de terrain des éléments du modèle explicatif s'est déroulée en trois phases successives entre mai 1997 et mai 1998, les deux premières phases visant la propension à se syndiquer et la troisième portant sur l'offre syndicale.

Lors de la première phase de la recherche, notre étude de terrain portait sur six entreprises de l'Outaouais appartenant au secteur communautaire. Seules les entreprises comptant au moins deux niveaux hiérarchiques à l'interne, c'est-à-dire une direction à temps plein et un ou des employés offrant le service, étaient visées. De plus, nous voulions nous assurer d'une représentation variée des sous-secteurs du communautaire de façon à pouvoir examiner si la mission de l'entreprise affectait les variables à l'étude. Enfin, il était important de choisir des entreprises de taille différente et dont le nombre d'années d'existence variait. Avec ces préoccupations de recherche à l'esprit, nous avons identifié, à partir d'une révision du répertoire des entreprises communautaires de l'Outaouais (BLUM 1996) et d'une rencontre avec la coordonnatrice du Comité régional d'économie sociale de l'Outaouais, les six entreprises qui nous serviraient de cas-types.

Des six entreprises retenues, deux œuvrent dans le secteur des services sociaux et de santé, deux dans le secteur de l'employabilité et deux sont des organismes populaires visant la défense des droits sociaux. Alors que deux de ces entreprises comptent moins de cinq employés, deux emploient entre cinq et 10 personnes et deux, plus de 30 personnes. Dans chaque entreprise, nous avons rencontré la personne occupant les fonctions de direction et de un à trois salariés selon la taille de l'entreprise. Ainsi, 16 entrevues d'une durée variant de 1 h 20 à 3 h furent menées en mai et juin 1997. Pour chacune de ces entrevues, nous avons reçu une excellente collaboration de la direction des entreprises et des salariés visés. Les entrevues portaient sur une série de questions semi-ouvertes qui résultaient de l'opérationnalisation des dimensions comprises dans les concepts formant la propension à se syndiquer<sup>3</sup>.

Lors de la deuxième phase de la recherche sur le terrain, afin de pousser plus loin l'information recueillie, nous avons opté pour la technique des groupes de discussion pour recueillir les propos des salariés du secteur communautaire. En respectant, comme nous l'avons fait dans la première phase, les sous-secteurs du communautaire ainsi que les éléments de taille et d'années d'existence des entreprises, nous avons invité en moyenne une dizaine de personnes à participer à chacun de nos trois groupes de discussion. Le premier groupe était composé d'intervenants salariés non syndiqués n'occupant pas des postes de direction, le second d'intervenants salariés syndiqués n'occupant pas des postes de direction et le troisième de coordonnateurs

---

3. Une copie du questionnaire utilisé est disponible auprès du premier auteur.

non syndiqués occupant des postes de direction. Ainsi, nous avons rassemblé un nombre total de 26 personnes à l'intérieur des trois groupes de discussion.

Quoique peu utilisé dans la recherche en relations industrielles, le groupe de discussion est une technique de recherche tout à fait pertinente, particulièrement dans les recherches de type exploratoire. Le groupe de discussion équivaut à une entrevue de groupe mais pas dans le sens où un intervieweur pose des questions auxquelles les participants répondent : plutôt, l'accent est mis sur les interactions entre les participants autour de sujets de discussion proposés par le chercheur qui joue le rôle d'animateur (Krueger 1988). La caractéristique du groupe de discussion est de produire des données et des idées, des réflexions qui ne seraient pas accessibles sans les interactions des participants dans un groupe (Morgan 1988).

Les sujets proposés à chacun des trois groupes de discussion visaient les conditions d'exercice du travail, les besoins et la satisfaction à l'égard du travail, les conflits et leur gestion, ainsi que les attitudes syndicales. À cette liste de questions, s'ajoutait, pour le groupe de salariés syndiqués, une série de questions relatives aux motifs de syndicalisation et à la satisfaction à l'égard du syndicat comme institution représentative de leurs intérêts.

Enfin, dans la troisième phase de la recherche qui visait l'analyse de l'offre syndicale, nous avons procédé à des entrevues individuelles avec des représentants des deux plus grandes centrales syndicales au Québec. Ainsi, un nombre de six entrevues ont été réalisées entre avril 1998 et mai 1998. Parmi ces entrevues, deux visaient des représentants des structures horizontales et quatre des représentants des structures verticales<sup>4</sup>. La moitié des entrevues ont été faites avec des personnes œuvrant au bureau chef des organisations et l'autre moitié avec des représentants de la région géographique (l'Outaouais) où avaient été menées les deux premières phases de la recherche. Cela nous aura permis d'avoir un aperçu relativement détaillé des politiques et pratiques d'organisation syndicale.

### ***BESOINS AU TRAVAIL ET MÉCANISMES INTERNES D'EXPRESSION***

Les besoins au travail et les insatisfactions ou conflits qui découlent du fait qu'ils ne sont pas comblés constituent le point de départ du processus

---

4. Les appellations horizontales et verticales sont ici utilisées dans le sens que leur donnent Boivin et Guilbeault (1989). La FTQ et la CSN constituent les structures horizontales alors que le Syndicat canadien de la fonction publique (FTQ), l'Union des employés de service (FTQ), la Fédération de la santé et des services sociaux (CSN) ainsi que la Fédération des services publics (CSN) sont désignés comme structure verticale. Le fait d'utiliser ces appellations nous permettra de dépersonnaliser l'information recueillie.

qui mène à la syndicalisation (voir figure 1). À cet égard, nous présentons dans cette section l'analyse qui a été faite des données pertinentes recueillies aux phases 1 et 2 de la recherche lors des entrevues et des groupes de discussions. Ces données ont été consolidées et sont rapportées ensemble, sauf lorsqu'il est fait mention spécifique d'une source ou de l'autre. Pour des raisons pratiques, nous faisons état parallèlement des catégories de besoins ou d'insatisfactions au travail et des mécanismes internes permettant aux salariés de faire part de leurs besoins et de résoudre leurs sources d'insatisfaction.

Comme il est de mise dans le secteur communautaire, chacune des organisations où travaillent les personnes interviewées ou rencontrées lors des groupes de discussion est dirigée par un conseil d'administration (CA) qui décide des grandes orientations et des objectifs de l'organisation en plus d'assumer les fonctions relatives à sa gestion financière et administrative. Les CA de ces entreprises sont formés en moyenne de 10 personnes provenant du milieu et comprenant, dans des proportions variables selon l'organisation, des représentants de la clientèle desservie. Le choix de ces personnes appartient à une assemblée générale qui se réunit habituellement une fois l'an. Dans leurs efforts de recrutement pour combler les postes au CA, la plupart des organisations recherchent un certain nombre de membres qui ont une expertise de gestion afin de solidifier les capacités de l'organisation en la matière. Ce dernier élément cause problème dans les décisions de gestion, ces experts manquant parfois d'une compréhension de la dynamique particulière du communautaire.

Les salariés rencontrés, à l'exception de ceux qui occupent des postes de gestion, n'ont pas d'influence directe sur les décisions stratégiques, financières ou administratives de leur entreprise. Par contre, ils exercent une influence indirecte par la voix au CA de la personne qui occupe le poste de direction. Il en est de même des décisions relatives à l'organisation générale de la production de services. Le degré de cette influence indirecte varie beaucoup d'un organisme à l'autre. Dans certains cas, les suggestions des employés sont canalisées à l'intérieur des structures hiérarchiques de l'entreprise pour être soumises au CA ou intégrées dans un plan stratégique développé par la direction et déposé au CA. L'influence indirecte exercée par les salariés est de plus en plus diluée ou filtrée à mesure que l'entreprise compte un plus grand nombre d'entre eux. Enfin, il y a un certain décalage entre le point de vue de ceux qui exercent des fonctions de direction et celui des autres salariés sur la perception du degré d'influence de ces derniers. En effet, les gestionnaires ont une perception d'un degré d'influence plus important des salariés sur les décisions que ne l'ont les salariés eux-mêmes.

Pour une majorité (2/3) des personnes rencontrées qui n'exercent pas de fonctions de gestion, la question de l'influence sur les décisions stratégiques, financières ou administratives de leur entreprise cause problème. La plupart de ces personnes ne partagent pas les choix des dirigeants, que ce soit par leur gestionnaire ou leurs dirigeants élus (CA). Par exemple, l'organisme décidera de procéder à des rénovations ou à l'achat d'équipement au lieu de faire une embauche supplémentaire pour alléger la tâche ou améliorer les salaires ou les bénéfices. Ces décisions sont, pour plusieurs, qualifiées d'inéquitables. Il y a donc là une source d'insatisfaction manifeste qui, dans la plupart des cas, trouve peu d'avenues d'expression. En effet, l'accès au CA est indirect et pour une bonne partie des salariés, le coordonnateur qui sert de porte-parole « est dans la poche du CA ». De façon générale, cette insatisfaction n'existe cependant pas chez les personnes exerçant des fonctions de direction (coordonnateur) dans l'organisme communautaire.

Le salaire et les conditions extrinsèques d'exercice du travail constituent une des sources d'insatisfaction les plus grandes pour l'ensemble des personnes interviewées ou rencontrées en groupe avec la différence que l'insatisfaction semble moins grande chez le groupe des personnes occupant des fonctions de direction. Plusieurs des personnes rencontrées sont d'avis que le salaire qu'elles reçoivent ne leur permet que de survivre. La plupart des intervenants occupent des fonctions qui sont comparables à celles exercées par des salariés du secteur parapublic dans le réseau des affaires sociales. Selon eux, leur salaire est de 25 % à 50 % inférieur à ce qui se paye dans ce secteur sans compter l'écart important au niveau des avantages sociaux. Il y a là une importante source d'insatisfaction.

Même si en terme absolu l'insatisfaction est généralisée, la frustration ou le potentiel conflictuel qui en découle varie grandement d'une entreprise à l'autre car les salariés sont conscients des limites budgétaires de leur employeur. Le processus relatif à la détermination de la rémunération globale est très différent d'une entreprise à l'autre quoique les décisions finales appartiennent au CA dans chaque cas. Dans certaines entreprises, les décisions à l'égard des salaires et des conditions de travail sont prises sans consultation des salariés. Dans deux autres entreprises, ces enjeux sont examinés périodiquement (chaque année ou chaque deux ans). Lors de cet examen, les salariés sont invités à soumettre leurs suggestions à la direction par groupe ou sur une base individuelle. Les suggestions sont par la suite amenées par la direction au CA qui prend les décisions. Dans deux entreprises, le CA est disposé, à l'intérieur de la masse salariale dont il a convenu, à réviser sa décision à la demande des salariés. Enfin, dans une autre entreprise, les conditions salariales et de travail ne sont pas révisées régulièrement, mais plutôt à la demande des salariés. Lorsque cela se produit, le CA dispose des demandes des salariés.

Pour la détermination des salaires et des conditions de travail, les conseils d'administration utilisent presque tous des comparaisons externes par rapport aux autres organismes communautaires de la région. S'ajoute comme élément décisionnel les disponibilités budgétaires de l'entreprise. Il n'est pas surprenant de constater que les employés les plus mécontents sont ceux qui œuvrent dans les entreprises où ils n'ont pas l'occasion d'avoir un apport direct ou indirect dans la détermination de leurs conditions extrinsèques de travail. Ici, les mécanismes internes d'expression de l'insatisfaction semblent relativement efficaces dans les entreprises où ils existent en ayant comme effet de réduire le degré d'insatisfaction des salariés.

Tout en étant grandement préoccupés par leurs piètres conditions extrinsèques de travail, une grande partie des salariés craignent pour la survie de leur organisme. Les coupures de budget, l'insécurité liée aux sources de financement, qui pour plusieurs sont incertaines, et les politiques gouvernementales changeantes inquiètent. On ne sait pas d'une année à l'autre quel sera le niveau de financement. Là-dessus, on ne blâme en rien la direction de l'entreprise ou son CA, mais plutôt les pouvoirs publics régionaux et nationaux.

La vaste majorité des salariés rencontrés sont d'avis que leur charge de travail est trop lourde. Pour certains, cette charge mène à l'épuisement. Dans la majorité des organisations, les intervenants croient que le problème de surcharge est imputable au sous-financement des organismes communautaires. Dans une minorité de cas, on blâme la direction pour une mauvaise organisation du travail.

Quoique les fonctions soient clairement délimitées entre les salariés dans chacune de ces entreprises, comme c'est le cas dans le mode tayloriste d'organisation du travail, les salariés, à leurs dires mêmes et à ceux de la direction, jouissent d'une très grande autonomie dans la gestion de leurs tâches et dans l'établissement de leurs priorités quotidiennes. Ils ont également beaucoup de contrôle sur les dossiers ou programmes qui leur sont confiés. L'équipe de travail, constituée par l'ensemble des salariés dans les entreprises de plus petite taille et par l'unité de travail dans les entreprises de taille moyenne, exerce à la fois des fonctions de répartition et de contrôle sur le travail. En effet, dans chacune des organisations, quoique à une fréquence variable, les équipes se réunissent régulièrement pour discuter des services offerts, des difficultés rencontrées dans le travail et de la répartition de la charge de travail. D'une part, ces rencontres fournissent un soutien au salarié à l'égard de l'exécution de son travail. D'autre part, le salarié y est aussi en quelque sorte imputable ayant à faire part du travail qu'il accomplit. Le groupe remplit alors des fonctions de contrôle comme c'est le plus souvent le cas dans les groupes semi-autonomes de travail (Brossard et Simard 1990). Pour presque toutes les personnes rencontrées, le contrôle et la planification par l'équipe ne causent pas problème.

D'autres formes de contrôle sont aussi présentes dans toutes les entreprises étudiées. De façon générale, elles portent sur les résultats du travail et non pas sur son exécution comme cela est fréquent dans un mode plus traditionnel d'organisation du travail. Ces contrôles sont exercés par la direction ou le CA et sont, le plus souvent, dépendants dans leur forme des exigences des organismes subventionnaires. Dans la plupart des organisations employant les personnes rencontrées, il existe une procédure formelle d'évaluation du rendement où les réalisations annuelles sont comparées aux objectifs fixés au départ. Également, dans les entreprises de plus grande taille, des systèmes de contrôle plus traditionnel, tels les feuilles de temps et formulaires d'absences et de congés, sont en place. Ces derniers contrôles causent problèmes pour certains employés qui ont l'impression de travailler dans une bureaucratie de type gouvernemental.

De façon générale, nous avons noté des différences importantes dans la nature des relations entre les employés et la direction d'une entreprise à l'autre. Plus l'entreprise est grande, plus les rapports employés-direction semblent distants. Il en est de même des rapports entre les employés et le CA. Dans les plus grandes entreprises, les employés ne sentent pas qu'ils exercent une influence réelle sur les décisions qui les concernent. La gestion est souvent perçue comme inéquitable et beaucoup plus préoccupée de ses relations avec le CA et la clientèle ou les bailleurs de fonds que du bien-être de ses employés.

Cette revue des besoins au travail des employés rencontrés en entrevue ou lors des groupes de discussion révèle un niveau général de satisfaction à l'égard de la gestion du travail par les équipes et à l'égard de l'autonomie entourant l'exercice de leurs fonctions. Dans l'ensemble, notre analyse fait ressortir quatre grandes sources d'insatisfaction. La première a trait aux relations avec le CA, la seconde aux conditions extrinsèques de travail, la troisième au financement des organismes et la quatrième au travail lui-même. Le tableau 2 présente de façon sommaire les résultats de notre analyse relative aux sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

En ce qui a trait aux mécanismes internes permettant l'expression et la résolution des sources d'insatisfaction, ils sont peu présents si ce n'est que, dans certaines entreprises, les employés sont directement consultés sur la détermination de leur salaire. Sur ce point, il nous semble aussi important de souligner qu'une bonne partie des sources d'insatisfaction dépassent les frontières de l'entreprise communautaire. En effet, les bas salaires, les mauvaises conditions de travail, le manque de personnel, l'instabilité des emplois sont des éléments d'insatisfaction qui sont en très grande partie liés à l'insécurité et l'insuffisance des sources de financement, ces dernières étant pour leur part externes à l'entreprise. Une telle remarque ne sera pas sans conséquence lorsqu'il sera temps d'évaluer l'attitude syndicale et sa dimension instrumentale.

TABLEAU 2  
Sources d'insatisfaction et de satisfaction au travail

	<i>Éléments</i>
<i>Satisfaction</i>	Organisation du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie dans le travail</li> <li>- contrôle sur son travail</li> <li>- participe aux décisions de l'équipe de travail</li> </ul>
<i>Insatisfaction</i>	Relations avec le CA : <ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise compréhension du communautaire</li> <li>- faible influence des salariés sur les décisions qui les affectent</li> <li>- mauvaises décisions du CA sur l'allocation des ressources</li> </ul> Salaires et conditions extrinsèques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sous-payés</li> <li>- mauvaises conditions de travail</li> </ul> Financement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de fonds</li> <li>- instabilité des sources de financement et des emplois</li> <li>- politiques gouvernementales changeantes</li> </ul> Exercice du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- charge de travail trop lourde</li> <li>- manque de ressources humaines</li> <li>- contrôles exagérés dans les plus grandes entreprises</li> <li>- rapports direction-employés distants dans les plus grandes entreprises</li> </ul>

### L'ATTITUDE SYNDICALE

Comme nous l'avons déjà souligné, l'attitude syndicale est un construit qui comprend deux dimensions. La première (affective) a trait aux valeurs et croyances syndicales. Il s'agit ici de savoir si de façon générale la personne appuie ou n'appuie pas le syndicalisme comme institution sociale. La seconde (instrumentale) est plutôt de type utilitaire. La question est ici d'évaluer si le fait de se syndiquer peut rapporter quelque chose, peut aider à améliorer sa condition de salarié. Ces deux dimensions bien distinctes nous semblent aussi interreliées. En effet, il est peu probable qu'une personne qui a une attitude négative à la première dimension puisse avoir une attitude positive à la seconde, l'institution syndicale ne représentant alors pas une option logique pour améliorer sa condition. À l'opposé, il est par contre possible qu'une personne ayant une attitude syndicale positive à la première dimension ne voit pas comment le syndicalisme puisse l'aider à améliorer sa condition.

Que ce soit lors des entrevues ou des groupes de discussion, il ressort de l'analyse des informations recueillies de nettes différences entre l'attitude syndicale des salariés occupant des fonctions de direction et celle des autres salariés. Pour le premier groupe, à part une seule personne, le consensus est que le syndicalisme et le communautaire, c'est incompatible. La remarque suivante d'une des participantes illustre bien ce propos.

« J'ai énormément de difficulté avec le syndicat au sein du communautaire. J'ai trop de choses à gérer pour gérer en plus une convention collective. Si cela arrive, je baisse les bras. Je change de domaine, je me retire carrément. Je compte sur le communautaire pour sa flexibilité et on va la perdre si on a un syndicat. C'est la force du communautaire de pouvoir être humain et la vision que j'ai du syndicalisme, c'est que ça formalise toutes les communications, tous les rapports. »

Cette citation comprend une bonne partie des éléments composant l'attitude négative à l'égard du syndicalisme de la part des personnes occupant un poste de direction dans les entreprises du communautaire. Le gestionnaire du communautaire craint avant tout que la rigidité et le formalisme ne caractérisent les rapports de travail une fois l'entreprise syndiquée. Il est convaincu qu'il ne peut gérer son entreprise et fournir le service à la clientèle sous les règles strictes et détaillées d'une convention collective. Il est ici avant tout question de la dimension instrumentale de la syndicalisation. Pour ces personnes, le syndicalisme ne répond pas aux besoins des salariés et des entreprises du communautaire. D'autre part, elles ont une opinion relativement favorable à la présence des syndicats dans la grande industrie ou les mines par exemple. Le syndicat sert alors à protéger contre les abus et à assurer une meilleure répartition des profits.

Sur ce dernier point, les employés n'occupant pas un poste de direction s'entendent avec leurs collègues gestionnaires en appréciant la valeur sociale des syndicats. De façon générale, ils ont eux aussi des valeurs et croyances compatibles avec celles des syndicats. Ils sont cependant beaucoup plus partagés quant à la valeur instrumentale qu'ils attribuent au syndicalisme. À cet égard, il nous faut d'ailleurs traiter séparément les salariés syndiqués et ceux qui ne le sont pas. Alors que le premier groupe croit en la valeur instrumentale du syndicalisme dans le communautaire, les membres du second groupe sont très partagés sur le sujet.

Les opinions des salariés syndiqués ont été recueillies lors d'entrevues à la première phase de la recherche et à l'occasion d'un des trois groupes de discussion qui était formé exclusivement de salariés syndiqués. À très forte majorité, ces salariés croient à la valeur instrumentale du syndicalisme pour améliorer leurs conditions de vie au travail. Il nous est cependant impossible d'estimer à quel degré cette attitude favorable fait suite à leur syndicalisation ou la précédait. Toutefois, ces salariés ne se distinguent en



rien de leurs collègues non syndiqués quant à leur source d'insatisfaction au travail, si ce n'est au niveau de la détermination de leurs conditions de travail qui se fait conjointement avec l'employeur. Lorsque questionnés à cet égard, ils nous ont fait part que leur décision de se syndiquer visait, non seulement les conditions extrinsèques de travail, mais aussi, comme en font foi les propos qui suivent, à limiter l'arbitraire patronal.

« Pour l'attribution du nombre d'heures de travail aux temps partiels, avant le syndicat, c'était : je t'aime ou je t'aime pas. La directrice te donnait tes heures à l'avance puis te les enlevait et les donnait à une autre. On ne savait jamais sur quel pied danser. Il y avait beaucoup de favoritisme. Et puis, on n'avait pas d'augmentations de salaire pour deux, trois, quatre ans. Eux, ils se permettaient de faire des voyages pour de la formation, puis d'avoir un nouveau photocopieur, une imprimante couleur. On n'avait pas de congés et quand on était malade, on était très mal vu. Les choses ont changé et maintenant ils ne peuvent nous ignorer. »

« C'est toujours une réaction à l'abus de pouvoir. C'est pas parce que ce sont des directeurs de boîtes communautaires qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir. On s'est réveillé avec un CA qui a annoncé le matin qu'il venait de couper de moitié les journées de maladie. Ils ne peuvent plus faire ce qu'ils veulent quand on se syndique. Ils ont des règles à respecter. »

Les salariés non syndiqués perçoivent à un degré beaucoup moindre que leurs collègues syndiqués l'utilité d'une présence syndicale dans leur milieu de travail. Environ les deux tiers d'entre eux ne croient pas qu'il serait dans leur intérêt de se syndiquer, non pas qu'ils ne sentent le besoin d'améliorer leurs conditions, mais plutôt parce qu'ils sont d'avis que le fait de se syndiquer amènerait plus d'inconvénients que d'avantages. Selon eux, le bénéfice de se syndiquer serait sans doute d'uniformiser et même d'améliorer quelque peu les conditions de travail. Cependant, le prix à payer serait d'hériter de toute la rigidité et la bureaucratie liées au syndicalisme et à la présence d'une convention collective pour gérer le milieu de travail. De plus, ils ne voient pas comment un syndicat pourrait aider à régler le problème premier de leur organisation, c'est-à-dire le sous-financement. À ces égards, les propos qui suivent illustrent l'opinion majoritaire des salariés non syndiqués par rapport à leur perception instrumentale du syndicalisme.

« Moi, j'ai peur que ça tue quelque chose, un regroupement syndical des employés, que ça enlève l'esprit du communautaire. J'ai déjà travaillé ailleurs où j'étais syndiqué et ça a eu pour moi l'effet de dire : heurk ! Je ne retournerai plus là-dedans. C'est beaucoup trop rigide. Tu n'as pas le droit de faire telle ou telle chose. C'est trop compliqué pour une organisation communautaire. »

« Si on se syndiquait, il faudrait vraiment que ce soit différent d'ailleurs. Je n'ai pas eu d'augmentation de salaire ces dernières années et c'est correct. Si un syndicat en obtenait, cela voudrait dire des coupures de postes ou de matériel essentiel. Alors, ça nous aurait servi à quoi ? Ce n'est pas le syndicat qui va amener plus de fonds. »

Parmi le groupe des salariés non syndiqués, une minorité a une perception instrumentale positive de la présence syndicale. Quoique ces salariés sont aussi d'avis que le syndicalisme amène un certain formalisme et une rigidité dans les rapports de travail, ils croient qu'il est nécessaire de se syndiquer pour se protéger contre les décisions autocratiques de la direction ou du CA. De plus, le syndicat peut servir comme outil de revendication auprès du gouvernement ou de la Régie régionale pour obtenir une plus grande stabilité au niveau des sources de financement. À cet égard, ces salariés prennent d'ailleurs appui sur le regroupement des syndicats de garderie et les percées qui ont été faites auprès de l'État ces dernières années dans ce domaine.

Cette analyse de l'attitude syndicale nous a permis de faire ressortir que les salariés du communautaire ont des croyances et valeurs compatibles avec le syndicalisme. Que ce soit chez les gestionnaires d'entreprises communautaires, chez les salariés syndiqués ou chez les non syndiqués, dans l'ensemble, les personnes rencontrées partagent les grandes valeurs du mouvement syndical et croient à la pertinence sociale du syndicalisme.

Quant aux positions à l'égard de la dimension instrumentale du syndicalisme, elles sont très partagées. D'une part, les gestionnaires d'entreprises communautaires ont une perception très négative de l'utilité d'un syndicat dans leur milieu de travail. Ils ne veulent en rien avoir à gérer une convention collective qui aurait comme effet de rigidifier les rapports de travail. La présence syndicale n'aiderait en rien à satisfaire les besoins des salariés. À l'autre extrême, le groupe de salariés syndiqués ont une perception instrumentale très positive du syndicalisme qui leur permet de se protéger contre les décisions arbitraires de la gestion. Enfin, les non-syndiqués se joignent, quoique de façon moins claire et sur une base majoritaire, à l'opinion de leurs collègues gestionnaires en craignant que le fait de se syndiquer ne vienne alourdir les rapports de travail et ne les aide pas à régler les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Dans l'étude de la propension et de la probabilité de se syndiquer, l'opinion de ce dernier groupe (celui des non-syndiqués) nous semble la plus importante à considérer, les syndiqués par définition ne faisant plus partie de cette probabilité et les gestionnaires ne répondant sans doute pas à la définition de salarié du *Code du travail* du Québec<sup>5</sup>. Alors que l'analyse

---

5. La perception instrumentale des syndiqués a quand même une importance certaine dans l'évaluation du potentiel de syndicalisation par l'effet d'entraînement qu'elle pourrait avoir sur les non-syndiqués. À l'opposé, une attitude négative mènerait tôt ou tard à la désyndicalisation et exercerait par le fait même une influence négative sur la propension des autres salariés à joindre un syndicat. Également, la perception des gestionnaires n'est pas sans effet car les propos recueillis nous laissent croire que ces personnes résisteront sans doute fortement à toute campagne de syndicalisation de leurs employés.

des besoins au travail révélait un très fort potentiel au niveau du point de départ du processus menant à la syndicalisation, ce potentiel diminue grandement quand il est confronté à la perception instrumentale du syndicalisme pour satisfaire ces besoins, une majorité de salariés ne croyant pas que le fait de se syndiquer pourrait leur apporter un bénéfice net. Paradoxalement, lorsque nous avons demandé à ces personnes de s'exprimer sur la pertinence d'un regroupement des employés du communautaire, ils en appuyaient majoritairement la formation. Il lui donnerait comme fonction la représentation de leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et le mandat d'uniformiser les conditions de travail entre les organismes communautaires.

D'une part, on appuie donc la présence syndicale dans la société et les valeurs véhiculées par les syndicats. D'autre part, on ne voit pas l'utilité des syndicats dans le communautaire même si on croit qu'il est nécessaire de se doter d'une institution qui aurait un rôle quasi-similaire à celui que pourrait jouer un syndicat. À prime abord, il semble que l'image que se font ces salariés des effets de la présence syndicale soit un obstacle à leur volonté de se syndiquer.

### *L'OFFRE SYNDICALE*

Dans cette recherche, l'offre syndicale, dernier pilier du cadre d'analyse du processus de syndicalisation (figure 1), comprend deux dimensions : la présence de l'offre de syndicalisation et la forme particulière des services syndicaux offerts. À la première dimension, il s'agira de voir si les politiques d'organisation syndicale permettent la syndicalisation des salariés du communautaire et plus spécifiquement d'examiner si ces politiques contiennent des restrictions quant au nombre minimal de salariés et au secteur lui-même. Lors de l'étude de la deuxième dimension, nous chercherons plutôt à connaître les particularités de la forme de représentation offerte par les syndicats aux salariés du communautaire lorsque ces derniers envisagent la syndicalisation. Les questions qui se posent ici visent les structures d'accueil pour ces petites unités de salariés, les particularités des conventions collectives convoitées et les revendications spécifiques pouvant s'appliquer à ces salariés selon la perception des organisations syndicales. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'information relative à ces questions a été recueillie à partir d'entrevues auprès de représentants syndicaux des deux grandes centrales québécoises (FTQ et CSN). Une grille d'entrevue comportant des questions semi-ouvertes et visant les éléments ci-dessus mentionnés a alors été utilisée.

Pour la moitié des personnes rencontrées, il n'existe aucune limite inférieure relative au nombre minimal de salariés nécessaire pour accepter d'enclencher un processus d'accréditation alors que pour l'autre, aucune

démarche ne sera entreprise pour un groupe de moins de 10 salariés. Par contre, dans chacune des organisations, on s'assurera au préalable qu'il y a un nombre suffisant de membres prêts à s'impliquer dans les activités syndicales et que la volonté de se syndiquer n'est pas le simple résultat d'une frustration passagère à l'égard d'un enjeu particulier. Il faudra aussi, pour une majorité de répondants, s'assurer au préalable de la viabilité de l'entreprise et de sa capacité d'offrir de meilleures conditions de travail, sans quoi le processus de syndicalisation ne pourrait que se traduire (tôt ou tard) par un échec. Enfin, les représentants de deux des organisations consultées ne s'impliqueraient dans une démarche de syndicalisation que si le champ d'activité de l'organisme communautaire cadre avec leur propre créneau.

À l'exception d'une organisation verticale (voir note infrapaginale 5) qui diffère quelque peu dans sa position, les représentants syndicaux sont d'avis que leur organisation ne déploie pas d'efforts particuliers pour syndiquer les salariés du communautaire. Comme le disait une des personnes rencontrées, « on ne va pas à la chasse après ces gens là pour des questions d'argent et de nombre et aussi parce que, souvent, ce sont des missionnaires ». Cet élément de « missionnariat » est d'ailleurs ressorti, quoique sous des formes variables, comme un des obstacles majeurs à la syndicalisation des salariés du communautaire. En effet, le dévouement à la cause viendrait largement contrecarrer l'effet positif de l'esprit collectif qui devrait être associé à ce type de personnes et générer une attitude prosyndicale. À cet effet, les propos d'un des représentants rencontrés illustre l'opinion de l'ensemble.

« À cause de la mission de ces organismes, je m'attendais à y rencontrer des syndicalistes naturels mais c'est plutôt l'altruisme qui domine. Il y a un sentiment très fort d'appartenance à l'organisation qui leur fait accepter n'importe quoi. Ils sont mal payés mais c'est correct. Le conditionnement et le contrôle normatif sont très forts. Il croient à la cause et se syndiquer irait à l'encontre de cette cause. »

Ce dernier élément, combiné à la viabilité chancelante et à la taille de plusieurs organismes communautaires, fait qu'aucune de ces organisations syndicales n'a une stratégie d'action visant la syndicalisation de ce secteur. Qui plus est, deux d'entre elles sont peu intéressées à syndiquer ces salariés, même s'ils en leur faisaient la demande. Quand aux autres, elles seraient prêtes à le faire mais avec les réserves émises plus tôt. Ajoutons à ces réserves celles émises par une partie importante des personnes militant dans une des fédérations verticales qui considèrent que les salariés du communautaire ne devraient pas se joindre à eux car ils sont des sous-traitants de leurs propres emplois du secteur public qui disparaissent par milliers.

Une seule organisation croit qu'il faudrait mettre en place des structures de regroupement différentes que l'unité locale traditionnelle pour assurer

une certaine vie syndicale aux petites unités du communautaire. À cet égard, le concept d'unité régionale construite à partir d'une communauté des missions des organismes qui en font partie est proposé.

Sauf pour une qui ne fait aucune distinction à cet effet, les personnes rencontrées sont toutes d'avis qu'il faudrait adapter les revendications syndicales traditionnelles car elles ne conviennent peut-être pas aux salariés du communautaire. Pour un des représentants interviewés, l'emphase doit être mise sur le non-matériel. Pour un autre, il ne faut pas arriver là avec des revendications déjà préparées mais plutôt recueillir les problèmes vécus par les salariés et les présenter à l'employeur afin de négocier des clauses qui en contiendront les solutions. À prime abord, ces problèmes semblent liés à l'épuisement professionnel, à un sentiment de dévalorisation et au besoin de participer au processus décisionnel affectant le travail. Enfin, les autres personnes rencontrées croient que cette catégorie de salariés sont motivés par des principes comme la justice, l'équité, la participation et le rôle des bénévoles plutôt que par une amélioration des conditions extrinsèques de travail. Il faudrait alors tenir compte de ces particularités lors de la formulation des revendications syndicales.

De ces quelques éléments empiriques relatifs à l'offre syndicale, il ressort tout d'abord que les syndicats sont tout à fait conscients de la spécificité des organismes communautaires par rapport à ceux des secteurs privé et public. Ces spécificités en repoussent certains alors qu'elles ont tendance à freiner l'ardeur des autres. En effet, aucune des personnes rencontrées ne travaille pour une organisation qui prend les devants dans l'organisation de ce groupe de salariés. La majorité se contente d'attendre les demandes et de les traiter selon une série de critères dont nous avons fait mention. La minorité les refuse tout simplement pour des questions de nombre, de coûts ou de mission organisationnelle. Il existe donc une offre syndicale relativement limitée pour la syndicalisation des salariés du communautaire. À moins que ces derniers initient la demande, qu'ils s'adressent aux bonnes organisations syndicales et que ces dernières perçoivent que le groupe ainsi que l'organisation qui l'emploie sont viables, l'offre syndicale existe peu.

Au niveau de la forme de l'offre (là où elle existe), la plupart des représentants syndicaux considèrent qu'il est essentiel d'adapter les revendications syndicales aux besoins spécifiques des salariés et des entreprises communautaires. Qui plus est, certaines des revendications qui sont proposées cadrent bien avec les besoins des salariés visés. Cependant, aucune des personnes interrogées n'a fait état des questions de rigidité soulevées par un grand nombre de salariés rencontrés. Sur le reste, selon les propos recueillis lors des entrevues et des groupes de discussion, les salariés ne semblent pas savoir que les syndicats sont disposés à adapter leur stratégie de revendication aux particularités du communautaire, se limitant dans la

construction de leur opinion, à l'observation des relations de travail chez le grand voisin qu'est le réseau de la santé et des affaires sociales. La forme de l'offre et la perception que s'en font les salariés du communautaire exercent donc elles aussi une influence négative sur leur volonté de se syndiquer.

### *DISCUSSION*

Les résultats de la mesure empirique des construits qui composent le modèle explicatif du processus de syndicalisation (voir la figure 1) nous amènent à conclure que, dans l'ensemble et selon la situation telle qu'elle était au moment de mener cette recherche, la probabilité de syndicalisation des salariés du communautaire est faible. Quoique l'examen des besoins de ce groupe de salariés laisse au départ supposer une grande propension à se syndiquer, cette dernière s'estompe rapidement lorsque confrontée à la perception des salariés de l'utilité de se syndiquer. En fait, ces salariés ont toute une série de besoins au travail non satisfaits mais, de façon majoritaire, ne croient pas que le fait de se syndiquer les aiderait à améliorer leur sort. Quand à l'offre syndicale, elle comporte elle aussi plusieurs éléments contribuant à réduire le potentiel de syndicalisation. En plus d'être limitée à cause des différentes contraintes qu'elle comprend, elle n'est que partiellement congruente aux besoins des salariés du communautaire en plus de souffrir d'une perception exagérée de mésadaptation de la part de ces mêmes salariés.

Les changements dans la prestation des services sociaux et de santé au Québec engendrés par le virage ambulatoire pourrait cependant avoir un effet positif sur la propension à se syndiquer dans le secteur communautaire. En effet, au cours des dernières années, plusieurs de ces entreprises ont connu une hausse sensible de leur base de financement et du nombre de salariés qu'elles emploient. Des mécanismes de contrôle quant à la mission de l'entreprise et aux façons de dispenser les services y sont souvent attachés. Ces entreprises se voient alors profondément transformées. Il risque d'en résulter une certaine aliénation (sens américain) des salariés par rapport aux finalités de l'entreprise et de ses services, contrant ainsi en partie l'effet du contrôle normatif dont nous avons fait part plus tôt dans ce texte. L'augmentation du nombre d'employés implique aussi une certaine formalisation des rapports de travail. Or, comme nous l'avons vu précédemment, la crainte du formalisme qu'amènerait le syndicalisme est un des facteurs de résistance à la syndicalisation. Une fois installé dans l'entreprise par la direction, cet obstacle s'amointrit évidemment d'autant.

À la lumière des éléments d'analyse présentés dans cet article ainsi que de discussions supplémentaires avec des représentants syndicaux et

des salariés du secteur, nous croyons qu'il est possible de développer une stratégie syndicale pour accroître le potentiel de syndicalisation des salariés du communautaire. Cette stratégie devrait au départ cibler certaines organisations communautaires, avoir comme assise des revendications réalistes et adaptées aux besoins ainsi que comporter des structures d'organisation et de revendication congruentes avec la réalité des entreprises communautaires.

À cause de leur base de financement plus stable, de leurs rapports de travail souvent plus impersonnels et de leur plus grande viabilité syndicale, les organismes qui comptent un plus grand nombre d'employés devraient tout d'abord être ciblés. La campagne de syndicalisation, initiée par le syndicat lui-même, pourrait se faire à partir d'une série d'enjeux identifiés lors de contacts auprès de salariés représentatifs du milieu. Une fois les enjeux identifiés, il faudrait y accoler des revendications crédibles, revendications qui deviendraient la plate-forme de syndicalisation.

Les percées relativement récentes de la CSN dans le secteur des garderies et les structures de représentation alors mises en place offrent également des pistes intéressantes pour la syndicalisation du communautaire. En s'inspirant de ce modèle, le syndicat pourrait offrir à ses futurs membres une représentation à trois paliers : le palier local de l'entreprise communautaire pour la négociation et le respect des droits individuels des salariés : le palier régional pour les représentations auprès d'organismes comme la Régie régionale de la santé et des services sociaux : le palier national pour les représentations auprès des organismes étatiques nationaux. Ainsi, à partir des derniers paliers, les salariés pourraient avoir une voix auprès des institutions qui financent et contrôlent de plus en plus les organismes communautaires, augmentant d'autant leur perception instrumentale à l'égard du syndicat.

Dans son état actuel, le potentiel de syndicalisation des salariés du communautaire nous semble relativement faible. Cependant, la situation pourrait rapidement évoluer avec la croissance du nombre d'emplois dans ce secteur et la dévolution de services étatiques en sa faveur. Nous sommes d'ailleurs d'avis qu'il est possible pour les organisations syndicales de développer des stratégies qui leur permettraient de syndiquer ces salariés. À cet effet, les quelques pistes ici proposées pourraient constituer un point de départ intéressant.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- BARLING, Julian, Clive FULLAGAR et Kevin KELLOWAY. 1992. *The Union and its Members : A Psychological Approach*. New York : Oxford University Press, 251 p.

- BERGERON, Jean-Guy. 1994. « Unionization in the Private Service Sector ». Thèse de doctorat, University of Toronto, 226 p.
- BLUM (BUREAU DE LIAISON UNIVERSITÉ-MILIEU). 1996. *Un portrait de l'économie sociale dans l'Outaouais*. Rapport final. Hull : Université du Québec à Hull.
- BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT. 1989. *Les relations patronales-syndicales au Québec*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- CHAMBERLAIN, E. N. 1935. « What Labor is Thinking ». *Personnel Journal*, n° 14, 118-123.
- COUSINEAU, Jean-Michel et Elmustapha NAJEM. 1990. « L'effet du développement de la petite entreprise sur l'évolution du syndicalisme au Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, n° 3, 467-480.
- D'AMOURS, Martine. 1996. *Présence de l'économie sociale au Québec : une illustration dans six secteurs et sept régions*. Montréal : Groupe de travail sur l'économie sociale.
- DRHC (DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA). 1997. *Répertoire des organisations syndicales au Canada*. Ottawa : DRHC.
- FARBER, H. S. et D. H. SAKS. 1980. « Why Workers Want Unions : The Role of Relative Wages and Job Characteristics ». *Journal of Political Economy*, n° 88, 349-369.
- FAVREAU, Louis. 1996. *Mouvement communautaire et économie sociale dans le champ de l'insertion*. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull, Série recherche n° 4.
- FESTINGER, Leon. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford : Stanford University Press.
- GALLAGHER, Daniel et Georges STRAUSS. 1991. « Union Membership Attitudes and Participation ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 139-174.
- GODARD, John. 1993. *Industrial Relations : The Economy and Society*. Toronto : McGraw-Hill Ryerson.
- HIRSCH, Barry et John T. ADDISON. 1986. *The Economic Analysis of Unions : New Approaches and Evidence*. Winchester : Allen and Unwin.
- HIRSCHMAN, Albert. 1970. *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge : Harvard University Press.
- LAROUCHE, Viateur, François DELORME et André LÉVESQUE. 1975. *Satisfaction au travail : théorie et mesure*. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 6, 567-599.
- LAVILLE, Jean-Louis. 1994. *L'économie solidaire : une perspective internationale*. Paris : Desclée de Brouwer.
- MORISSETTE, René. 1991. *Emploi et taille des entreprises au Canada : les petites entreprises offrent-elles des salaires inférieurs ?* Ottawa : Statistique Canada, Document de recherche 35, 72 p.
- OCDE. 1991. « Trends in Trade Union Membership ». *Rapport, 1991, Organisation de coopération et de développement économiques*. Paris : OCDE, chap. 4, 97-134.



- PAQUET, Renaud. 1995. « Un modèle explicatif de la participation des salariés à la vie syndicale ». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 217 p.
- SMITH, W. Rand. 1987. *Crisis in the French Labor Movement*. New York : St-Martin's Press.
- STRAUSS, Georges, Daniel GALLAGHER et Jack FIORITO, dir. 1991. *The State of the Unions*. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 425 p.
- WANNELL, Ted. 1991. *Trends in the Distribution of Employment by Employer Size : Recent Canadian Evidence*. Ottawa : Statistique Canada, 39 p.
- WHEELER, Hoyt. 1985. *Industrial Conflict : An Integrative Theory*. Columbia : University of South Carolina Press, 293 p.
- WHEELER, Hoyt et John MCCLENDON. 1991. « The Individual Decision to Unionize ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 47-84.
- WHYTE, W. F. 1944. « Who Goes Union and Why ? ». *Personnel Journal*, n° 23, 215-230.

## SUMMARY

### Unionization of Community Workers

The union density of private services workers is clearly lower than that of other categories of organizations. The average for Canada as a whole is 40%, while that for personal services workers is less than 11%. The situation is, to say the least, disturbing for unions, which have difficulty organizing these continually growing groups of workers. Community organizations do not appear to be exceptions to the major extrinsic rules of labour relations in the private services sector, with wages lower than the national average, an absence of job security, precariousness and low union density. Since the early 1980s, these organizations have multiplied, for example, in the areas of job readiness, employment entry, health and social services, and so on.

Even though these organizations have a social mission, provide services to members, function democratically, and are non-profit, they are nevertheless characterized by management-worker relations in the sociological and legal sense of the term, entailing an employment relationship that is the basis of unionization. There are approximately 60,000 paid jobs in the community and association movement in Quebec, including organizations involved in the defense of social rights and popular education, health and social services, child care, housing and recreation. In the absence of research into the unionization of community workers, the theoretical basis of this paper draws on the analytic elements developed by Wheeler for explaining the propensity to unionize and, from there, to build our own conceptual framework.

Dissatisfaction is taken as the point of departure for the process leading to unionization. This dissatisfaction may result from working conditions considered to be inappropriate, a particular management style, or specific incidents that give rise to frustration. Feeling dissatisfied, frustrated, or even aggressive, the worker looks for a way to improve his or her situation. Several options are available. Economic theory predicts that the worker may decide to do nothing and put up with the situation, to leave the organization, or to put forward his or her point of view. If they decide to act, workers may do so individually, presenting their problem to management in the hope of solving it, or they may see the union as a tool that can be used to express dissatisfaction. The instrumental evaluation by the worker in large part depends on subjective elements that go well beyond the simple framework of objective utility. Thus, in order to fully appreciate workers' evaluations, their attitudes towards unions must be considered, that is, their beliefs and values regarding the movement itself (the affective dimension) as well as their individual perception of what they may gain or lose by unionizing (the instrumental dimension). Finally, a union must be willing to extend membership to the workers and offer them services to assist them in the process of unionizing. However, some unions have very restrictive policies in this regard.

The elements of this explanatory model were studied in field research conducted in three consecutive stages between May 1997 and May 1998. While the first two stages examined the propensity to unionize, the third examined the supply of union services. The study's first stage involved field work in six community services organizations in the Outaouais region. In each organization, the researchers interviewed the person in charge of administration and, depending on the size of the organization, between one and three workers. The information gathered in the first stage was then explored in more depth during the second stage of the field work through three discussion groups with community workers. Finally, in the third stage, the supply of union services was examined through six individual interviews with representatives of the two major labour federations in Quebec.

Examination of the comments made by employees in interviews and group discussions regarding their needs at work reveals that employees are generally satisfied with the team-based management of work and the autonomy enjoyed in carrying out their tasks. On the whole, our analysis brought out four major sources of dissatisfaction: (1) relations with the board of directors, in which the workers have little involvement in decision-making; (2) extrinsic working conditions, particularly salaries and benefits; (3) the funding of organizations; and (4) the work itself. Internal mechanisms for raising and solving problems that give rise to dissatisfaction are rare, although in some organizations employees are consulted directly regarding wage determination.

On this latter point, it also seems important to emphasize that many sources of dissatisfaction lie beyond the boundaries of the community organization. In fact, low wages, poor working conditions, understaffing and job instability are elements of dissatisfaction that are in very large part related to insecurity and lack of funding sources, which are external to the organization. This has a bearing on the evaluation of attitudes towards unions and the instrumental dimension.

The analysis of attitudes towards unions revealed that the beliefs and values of community workers are compatible with unionism. As a whole, both the managers, as well as the unionized and non-unionized workers interviewed, share the general values of the union movement and believe in its social relevance. However, they do not see unions as appropriate in the community sector, even though they believe that it is necessary to have an institution that plays a role similar to that played by a union. At first glance, it seems that the image held by workers of the effects of a union presence stand in the way of their willingness to unionize.

In this study, the supply of union services, the third and final component of the framework used to analyze the unionization process, has two dimensions: the existence of union supply; and the particular form of union services offered. The interview data revealed that unions are very much aware of the specificity of community organizations as compared to private and public sector organizations. These characteristics serve to diminish the enthusiasm of unions, and cause others to reject outright the possibilities of organizing in this sector. None of the union officials interviewed work for a union that is taking the lead in organizing this group of workers. The majority are content to wait for requests and to deal with such requests according to the criteria already mentioned. A minority simply refuse to organize in the community sector for reasons related to the number of workers concerned, the costs involved or the organizational mission. Thus the union supply is relatively limited when it comes to unionizing community workers. Such workers must normally initiate the demand and approach the right union organizations, and the latter must perceive the group and the organization that employs them as viable. The specificity of community organizations can also affect the form of supply in that union representatives consider it essential to adapt union demands to the specific needs of the workers and community organizations. Certain demands that are proposed fit in well with the needs of these workers. However, none of the union officials interviewed mentioned the issues of inflexibility that were referred to by so many of the workers. For their part, judging from the comments made during interviews and discussion groups, the workers do not appear to be aware that unions are willing to adapt their demand strategy to the particularities of the community sector. Rather, their opinions are influenced

by their observation of labour relations in the much larger health and social services sector. Thus, the form of union supply and how it is perceived by community workers also have a negative influence on their willingness to unionize.

The results of the empirical measurement of the constructs that make up the explanatory model of the unionization process lead us to conclude that, as a whole and according to the situation as it was at the time of this study, the probability of unionizing community workers is low. Although an examination of the needs of this group of workers suggests that they would have a high propensity to unionize, this assumption is quickly undermined by the workers' perceptions of the utility of unionization. In fact, although these workers have a large number of unsatisfied needs at work, most of them do not believe that unionizing will help them to improve their situation. Several aspects of supply of union services also help reduce the potential of unionization. In addition to being limited due to various inherent constraints, it is only partially congruent with the needs of community workers. There is also a strong perception among these same workers that union services are not well suited to their situation.

The changes in the provision of health and social services in Quebec created by the trend towards ambulatory care could, however, have a positive effect on the propensity to unionize in the community sector. Indeed, during the past few years, many community organizations have experienced an appreciable increase in their funding base and in the number of workers they employ. Often this comes with control mechanisms regarding the mission of the organization and how its services are delivered. All this is leading to significant change in these organizations. This may result in a degree of alienation among workers regarding the objectives of the organization and the services that it provides, thus partly countering the normative control referred to above. The increase in the number of employees also involves a degree of formalization of labour relations. However, as we have already seen, fear of the formalism brought about by unionization is one of the factors that contributes to resistance to unionization. Once established in the organization by management, this obstacle obviously diminishes accordingly.

In light of the analytical elements presented in this article, as well as the additional discussions with union representatives and workers in the sector, we believe that it is possible to develop a union strategy to increase the potential of unionizing community workers. At the outset, this strategy should target certain community organizations and be based on realistic demands adapted to their needs as well as include organization and demand structures that are suited to the reality of community organizations.

Due to their more stable funding base, labour relations that are often more impersonal and greater union viability, organizations with a larger

number of employees should be targeted first. The organizing campaign initiated by the union itself could be carried out on the basis of a set of issues identified through contacts with employees who are representative of the environment. Once the issues are identified, credible demands can then be developed, demands that then become a springboard to unionization. The relatively recent breakthroughs by the CSN in the day-care sector and the structures of representation they have put in place also provide interesting possibilities for unionization in the community sector.

### **L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE EN AMÉRIQUE DU NORD ET LES RELATIONS INDUSTRIELLES**

Actes du LIII<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval

*Préface*, René BOULARD – *Remise du prix Gérard-Tremblay* – *Première partie – CONTEXTE ET ENJEUX* – *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles: défis de gestion, de représentation et de régulation*, Anthony GILES et Dalil MASCHINO – *L'intégration économique et les relations industrielles en Amérique du Nord: implications pour le Mexique*, Graciela BENSUSAN – *Perspective américaine sur l'ALENA et le mouvement syndical*, Lance COMPA – *Deuxième partie – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'ÉCHELLE CONTINENTALE* – *Pratiques comparées de gestion des ressources humaines dans le monde*, Gérard VERNA – *La pratique de la gestion des ressources humaines à l'échelle continentale: trois dossiers* – *Gérer les ressources humaines à l'échelle continentale: l'expérience de Québecor*, Serge REYNAUD – *S'adapter aux attentes de la maison mère étrangère: l'expérience d'une filiale québécoise*, Ronald BERGERON – *L'expérience d'entreprises manufacturières et exportatrices face à l'intégration continentale*, Gerald A. PONTON – *Troisième partie – LA REPRÉSENTATION DES TRAVAILLEURS À L'ÉCHELLE CONTINENTALE* – *Réactions des centrales syndicales nord-américaines à la restructuration néolibérale*, Ian ROBINSON – *Vers un syndicalisme continental ?* – *Une perspective américaine face à l'intégration continentale*, Ron BLACKWELL – *Le mouvement syndical mexicain face à la mondialisation*, Bertha E. LUJAN – *Le syndicalisme québécois face à l'intégration continentale*, Claudette CARBONNEAU – *Conséquences de l'intégration continentale pour les syndicats canadiens*, Steve BENEDICT – *Quatrième partie – LA RÉGULATION DU TRAVAIL À L'ÉCHELLE CONTINENTALE* – *L'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail*, Rodrigue BLOUIN et May MORPAW – *Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi: perspective internationale*, Gilles TRUDEAU – *La régulation du travail à l'échelle continentale: perspective syndicale*, Henri MASSÉ – *Les droits fondamentaux et les normes internationales du travail*, Patrick CARRIÈRE.

Édité par les Presses de l'Université Laval, ISBN 2-7637-7622-1, 1998, 258 p.

En vente chez votre libraire ou auprès de Distribution de livres Univers

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G0S 3L0

tél. (418) 831-7474 1-800-859-7474 téléc. (418) 831-4021